

# Mentale veerkracht als persoonlijk beschermingsmiddel



**Niet elke werknemer die te maken krijgt met tegenslag of hoge werkdruk ervaart daardoor zulke psychische klachten dat hij niet meer kan werken. Persoonlijke kenmerken spelen een rol in hoe werknemers daarmee omgaan. Toch kunt u werknemers wel helpen zich beter te wapenen tegen de effecten van de tegenslagen die het leven - en dus ook het werk - in petto heeft.**

Iedereen krijgt op een zeker moment te maken met veranderingen, tegenslag en teleurstellingen. Ook op het werk. Een promotie die niet doorgaat, een incompetente manager, een reorganisatie vanwege slechte prognoses, enzovoort. Het werkplezier heeft hier behoorlijk onder te lijden en werknemers kunnen hierdoor psychische klachten krijgen als er geen verbetering in zicht is.

## Mentale veerkracht: het vermogen om terug te veren bij een tijdelijke dip

Of dat ook gebeurt, hangt voor een deel samen met persoonskenmerken. Niet iedereen gaat op dezelfde manier om met tegenvallers. Wel kan iedereen leren er beter mee om te gaan. Hiervoor is mentale veerkracht nodig: het vermogen om terug te veren bij een tijdelijke dip.

Dit vermogen kunnen mensen ontwikkelen. Naast het creëren van goede [arbeidsomstandigheden](#) kan de werkgever hieraan bijdragen door te zorgen dat de vijf elementen van veerkracht voldoende in de werkomgeving aanwezig zijn. Het gaat om de volgende:

1. betekenis in het leven (ook in werk);
2. positieve emoties;
3. sociale support;
4. goed omgaan met tegenslag;
5. fysieke gesteldheid.

Deze elementen worden gemeten aan de hand van het Mason's Resilience Model, ook wel 'de Vijf van Veerkracht' genoemd. In veel organisaties wordt pas gekeken naar het welzijn van medewerkers als er sprake is van hoog of toenemend verzuim en langdurig verzuim vanwege psychische oorzaken.

## Hoge werkdruk is een subjectieve beleving

### Verstoorde werk-privébalans

Hoge werkdruk is dan de meest gehoorde klacht. Mentale veerkracht wordt hiermee vaak in verband gebracht. Dat hangt samen met het feit dat hoge werkdruk een subjectieve beleving is: wat de ene werknemer ervaart als hoge werkdruk, vindt de ander heel normaal en goed te doen.

Uit onderzoek blijkt dat werknemers die [een hoge werkdruk ervaren \(tool\)](#) lager scoren op mentale veerkracht. Werknemers die het druk hebben of druk ervaren, slaan vaker pauzes over, werken langer door, zijn ook buiten de reguliere werktijden nog bereikbaar en hebben een [verstoorde werk-privébalans \(artikel\)](#).

Hierdoor kunnen ze niet goed loskomen van het werk en ontspannen. Activiteiten als sport en afspreken met vrienden worden overgeslagen, omdat de werknemer er te moe voor is. Zo komt iemand in een neerwaartse spiraal. Alles kost de werknemer energie, maar hij doet ook niets meer om energie

bij te tanken. De slaapkwaliteit neemt af en de werknemer kan niet meer voldoende herstellen van het werk.

Als dit langere tijd aanhoudt, kan dit leiden tot stress. Door juist de dingen over te slaan die een buffer vormen tegen stress, zoals sociale contacten onderhouden, sporten, gezond eten en ontspannen, ontstaat een negatieve gemoedstoestand en neemt de mentale veerkracht af. De werknemer belandt in een negatieve spiraal.

### Onderzoek toont aan: zinvol werk en steun van collega's goed voor mentale veerkracht

Team Heartbeats en Integron hebben begin 2024 een veerkracht-onderzoek uitgevoerd onder 5.100 Nederlandse werknemers uit diverse branches. Medewerkers werd gevraagd in welke mate zij zich herkennen in stellingen over de vijf elementen van veerkracht en de relatie met werk. Gemiddeld scoort werkend Nederland op het gebied van veerkracht een 7,3. Het onderzoek laat zien dat de mate van mentale veerkracht wel verschilt per branche, generatie en functieniveau. De financiële dienstverlening staat met een gemiddelde veerkracht van 7,6 bovenaan de lijst. Op de tweede plaats staat de zorg- en welzijnssector, met een gemiddelde veerkracht van 7,5.

### Opmerkelijk

De derde plaats wordt met een 7,4 gedeeld door de sectoren onderwijs, ICT, zakelijke dienstverlening, retail,(semi)overheid en non-profit. De branche arbeidsbemiddeling scoort het laagst met een gemiddelde van 5,8. Dat de medewerkers in de zorg- en welzijnssector zo goed scoren, is opmerkelijk, aangezien de werkdruk in die branche hoog is. Maar het feit dat werknemers hun werk als zinvol ervaren en soms zelfs als roeping zien, en dat zij voldoende sociale steun krijgen van collega's draagt bij aan een goed ontwikkelde mentale veerkracht.

## Te hoge of te lage werkdruk

Werkdruk en mentale veerkracht hebben dus met elkaar te maken. Wanneer is er nu sprake van hoge werkdruk? Dat is het geval als de eisen die het werk (of de werkgever) stelt niet in balans zijn met de belastbaarheid van de medewerker. In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) die het CBS en TNO elke twee jaar uitvoeren, wordt gemeten of een medewerker hoge werkdruk ervaart door de volgende vragen te stellen:

- Krijgt een werknemer gedurende langere tijd zijn werk niet af?
- Kan hij gedurende langere tijd zijn werk niet zo goed doen als van hem gevraagd wordt?
- Heeft hij geen mogelijkheden om hierin zelf verandering te brengen?

Werkdruk ontstaat dus als de energiebronnen niet in balans zijn met de taakeisen. Werknemers die over voldoende mentale veerkracht beschikken, zullen in de gaten hebben dat de werkdruk oploopt, op tijd pas op de plaats maken en zorgen dat ze voldoende energie hebben om hun taken uit te voeren.

Dat betekent niet dat ze oneindig veel werk aankunnen. Wel zullen ze mentaal en fysiek goed voor zichzelf zorgen als de werkdruk lang hoog blijft. Ze zorgen dat ze pauzes nemen, blijven sporten en afspreken met vrienden, ze eten gezond en zorgen dat ze voldoende slaap krijgen.

Ook een te lage werkdruk kan voor klachten zorgen. Werknemers kunnen dan [een bore-out krijgen \(artikel\)](#). De werknemer ervaart te weinig uitdaging, perspectief of afwisseling in het werk. Verveling ligt op de loer en de motivatie neemt af. Het werk wordt niet langer als zinvol ervaren. Werknemers voelen zich nutteloos en overbodig. Dit kan ertoe leiden dat iemand een laag zelfbeeld krijgt en dat het zelfvertrouwen afneemt. Ook dit kan leiden tot stress.

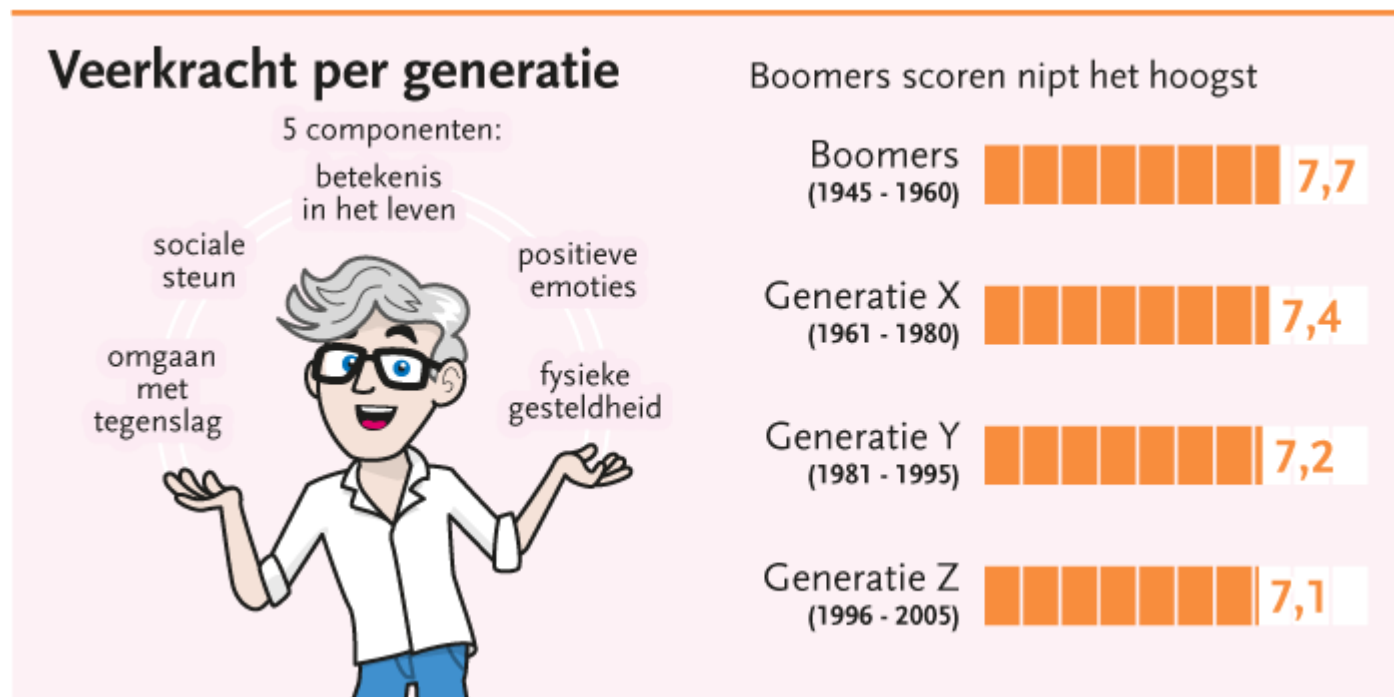
Voor de werkgever is het belangrijk ervoor te zorgen dat werknemers op de goede plek zitten en werk doen dat past bij hun mogelijkheden en ambities. Verder heeft het bieden van toekomstperspectief in de vorm van een persoonlijk opleiding- en ontwikkelingstraject een preventieve werking.

## Meet in hoeverre werknemers hun werk uitdagend en zinvol vinden

### Maatregelen voor mentale veerkracht

Werkgevers die aan de slag willen om werknemers te helpen een gezonde mentale veerkracht te bereiken en behouden, kunnen verschillende maatregelen nemen. Dat begint met onderzoeken hoe werknemers er nu voor staan in de organisatie. Met [medewerkerstevredenheidsonderzoeken \(tool\)](#) of werknemersenquêtes is te meten in hoeverre werknemers hun werk uitdagend en zinvol vinden, of ze werkdruk ervaren en in welke mate, en of ze voldoende sociale steun ervaren van collega's en leidinggevende.

Maatregelen kunnen op verschillende gebieden worden genomen: denk aan beweegprogramma's en inzet van coaches om een gezonde leefstijl te stimuleren. Maar ook het verbeteren van de psychologische veiligheid kan een maatregel zijn. Als er onvoldoende sociale steun wordt ervaren of er een slechte werksfeer heerst en er ongewenst gedrag voorkomt, voelen werknemers zich onveilig en zullen zij zich niet durven uitspreken. Investeer daarnaast in maatregelen voor individuele werknemers. Denk aan trainingen in assertiviteit en het omgaan met veranderingen.



## Mentale gezondheid jongeren onder druk

Uit onderzoek van TNO blijkt dat de mentale gezondheid van jongere werknemers onder druk staat. Het aantal burn-outklachten bij werknemers tussen de 20 en 30 jaar is de afgelopen jaren toegenomen. Jongeren hechten nu meer waarde aan een vast contract en baanzekerheid dan in voorgaande jaren.

Jonge werknemers scoren ook lager dan hun oudere ('boomer')collega's op het aspect mentale veerkracht. Ze hebben meer behoefte aan bevestiging en ervaren sneller stress. Sociale media lijken dit aan te wakkeren. Jongeren worden voortdurend geconfronteerd met succesverhalen van anderen en kunnen dit als het ideaalbeeld gaan zien waar ze aan moeten voldoen.

Bovendien liggen ze zelf ook continu onder een vergrootglas. Het is belangrijk dat alle mensen ontspannen tegen het werk aan kunnen kijken. Zetten u en uw werkgever een stapje extra voor jongeren, de toekomst van de organisatie?

## Dit is een artikel van de redactie van Arbo Rendement

Arbo Rendement is dé informatiebron voor arboprofessionals, preventiemedewerkers en ondernemingsraden. Als in- of externe arboprofessional kun je een bijdrage leveren aan een gezonde en veilige werkplek voor alle medewerkers in de organisatie. Je moet dan wel op de hoogte zijn van alle relevante wijzigingen in de wet- en regelgeving rond arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, ziekteverzuim en re-integratie.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Arbo Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt jou als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat je de informatie direct kunt vertalen naar je eigen werksituatie. Arbo Rendement is daarnaast multimediaal. De voor jouw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar je onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot je beschikking hebt;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Arbo Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)